



Leseprobe

Ignatz Schels, Uwe M. Seidel

Excel 2016 im Controlling

Professionelle Lösungen für Controlling, Projekt- und
Personalmanagement

ISBN (Buch): 978-3-446-44799-8

ISBN (E-Book): 978-3-446-44849-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44799-8>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

Vorwort	X
Die Autoren	XII
1 Hinführung zum Thema	1
1.1 Controlling und Controller	1
1.1.1 Management	1
1.1.2 Controlling	2
1.1.3 Zusammenspiel von Manager und Controller	2
1.2 Controlling und Excel	4
1.2.1 Versionen und Updates	4
1.2.2 Versionsvergleich	4
1.2.3 Excel in der Cloud	7
1.2.4 Excel in Office 365	7
1.2.5 Excel im Data-Warehouse	8
1.2.6 Excel als Controlling-Tool	9
1.2.7 Business Intelligence	12
1.2.8 SharePoint- und Excel-Services	15
1.3 Business Intelligence mit Excel	16
1.3.1 Excel – ein BI-Tool?	16
1.3.2 BI-Werkzeuge in Excel	16
1.3.3 Visualisierung perfekt	18
2 Excel-Praxis für Controller	21
2.1 Vorlagen, Designs und CI-Vorschriften	21
2.1.1 Corporate Identity	22
2.1.2 CI-Design in Excel	23
2.1.3 Benutzerdefiniertes CI-Design	24
2.1.4 Arbeitsmappenvorlage im Startordner erstellen und speichern	26
2.2 Navigieren in Arbeitsmappen und Tabellenblättern	28
2.2.1 Zoomen	28
2.2.2 Nützliche Shortcuts	28

2.2.3	Neue Mappen und Tabellen	29
2.2.4	Formeln, Funktionen und Zellbezüge	30
2.3	Bedingte Formatierung	34
2.4	Die wichtigsten Funktionen für Controller	36
2.4.1	Summen und Statistiken – Basisfunktionen	37
2.4.2	Listen verknüpfen mit SVERWEIS()	38
2.4.3	WENN() und andere Logikfunktionen	42
2.4.4	SUMMEWENN() und ZÄHLENWENN()	43
2.4.5	Fehlerbehandlung mit ISTFEHLER() und WENNFEHLER()	44
2.4.6	Textfunktionen	45
2.4.7	Statistik-Funktionen	46
2.5	Rechnen mit Datum und Zeit	47
2.5.1	Excel-Kalender	47
2.5.2	Datumsfunktionen	48
2.5.3	Kalenderwoche berechnen	48
2.5.4	Feiertage berechnen	49
2.5.5	Excel-Zeitrechnung	53
2.6	Arbeiten mit Bereichsnamen	57
2.6.1	Lokale und globale Bereichsnamen	57
2.6.2	Schnelle Zuweisung über das Namensfeld	58
2.6.3	Namen übernehmen	58
2.6.4	Namens-Manager	59
2.6.5	Konstanten und Formeln in Bereichsnamen	60
2.7	Analyse und Reporting mit PivotTables und PivotCharts	61
2.7.1	Grundprinzip	61
2.7.2	Voraussetzungen für Pivot-Berichte	61
2.7.3	Datenbasis vorbereiten	63
2.7.4	PivotTable-Bericht erstellen	64
2.7.5	Elemente filtern	65
2.7.6	Datenschnitte	66
2.7.7	PivotTable-Bericht formatieren	67
2.7.8	Funktionen für den Werte-/Datenbereich	67
2.7.9	Datumsfelder gruppieren	69
2.7.10	Berechnete Felder	70
2.7.11	Berechnete Elemente	71
2.7.12	Drilldown (Details anzeigen)	72
2.7.13	Pivot-Berichte aus externen Daten	72
2.7.14	PivotCharts	74
2.8	Externe Datenquellen	76
2.8.1	ODBC	76
2.8.2	Externe Verbindung aufbauen	77
2.8.3	Verbindungseigenschaften	79
2.8.4	Verknüpfungen aufheben	80

2.9	PowerQuery	80
2.9.1	Eine neue Abfrage	81
2.9.2	Der Editor	82
2.9.3	Die Abfragetools	83
2.10	Tabellen und strukturierte Verweise	83
2.10.1	Datenschnitte für Tabellen	85
2.10.2	Strukturierte Verweise	85
2.11	Arbeiten mit Formularelementen	88
2.12	Arbeiten mit VBA-Makros	90
2.12.1	Makrosicherheit und Makros aktivieren	91
2.10.2	Spezielle Dateinamen für Makroarbeitsmappen	92
3	Planung und Budgetierung	93
3.1	Strategische Planung	93
3.1.1	Wettbewerberanalyse	94
3.1.2	Portfolioanalyse	100
3.1.3	SWOT-Analyse	106
3.1.4	Stärken-Schwächen-Analyse	107
3.1.5	Umweltanalyse (Chancen-Risiken-Analyse)	113
3.1.6	Unternehmensstrategien	116
3.1.7	Businessplan	119
3.1.8	Zielvereinbarung	132
3.2	Operative Planung und Budgetierung	142
3.2.1	Absatz und Umsatz	144
3.2.2	Personal	167
3.2.3	Investitionen	184
3.2.4	Kosten	190
3.2.5	Finanzen und Liquidität	195
3.2.6	Projekte	208
4	Steuerung und Berichtswesen	229
4.1	Strategische Instrumente	229
4.1.1	Risikomanagement	229
4.1.2	Target Costing/Zielkostenmanagement	243
4.1.3	Rating nach Basel II	251
4.1.4	Shareholder-Value (SHV)	263
4.1.5	Economic Value Added (EVA)	269
4.1.6	Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung	275
4.1.7	Human Capital Index	283
4.1.8	Balanced Scorecard	287
4.2	Operative Instrumente	299
4.2.1	Erlöse und Kosten	299
4.2.2	Investitionen	335
4.2.3	Finanzen und Liquidität	346

4.2.4	Personal	399
4.2.5	Projekte	420
4.2.6	Sonstige	436
5	Berichtswesen (Reporting) und Präsentation	455
5.1	Datenaufbereitung für das Reporting	459
5.1.1	Textdaten	459
5.1.2	Datenimport automatisieren mit Access UNION-Abfragen	461
5.1.3	SAP-Berichte	465
5.1.4	ODBC und SQL	471
5.1.5	Abfragen modellieren mit PowerQuery	476
5.1.6	PowerPivot	480
5.1.7	Tutorial: PowerPivot für Controller	484
5.1.8	Trichterdiagramm	490
5.2	Visualisierung von Berichtsinhalten	491
5.2.1	Praxiseinsatz von Diagrammen in Printmedien	491
5.2.2	Historische Hintergründe von Geschäftsgrafiken	492
5.2.3	Wissenschaftlicher Hintergrund	493
5.2.4	Methoden zur Visualisierung und Präsentation	497
5.3	Standarddiagramme professionell gestalten	516
5.3.1	Excel-Praxis: Funktion Datenreihe()	516
5.3.2	Excel-Praxis: Farbmarkierungen nutzen	517
5.3.3	Excel-Praxis: Kamera	518
5.3.4	Excel-Praxis: Flexible Legende	519
5.3.5	Excel-Praxis: Grafikobjekte auf Datenreihen	520
5.3.6	Excel-Praxis: Linienabfall auf null verhindern	521
5.3.7	Excel-Praxis: Balkendiagramm mit Funktion	522
5.4	Spezialdiagramme	523
5.4.1	Excel-Praxis: Benchmark-Diagramm	523
5.4.2	Excel-Praxis: Tachometerdiagramm	524
5.4.3	Excel-Praxis: Wasserfalldiagramm (manuell)	527
5.4.4	Excel-Praxis: Umsatzbericht mit Sparklines	527
5.4.5	Excel-Praxis: Ergebnisrechnung aus GuV	532
5.4.6	Excel-Praxis: Projektportfolio mit Projekt-Map	537
5.4.7	Excel-Praxis: Qualitätsmanagement-Cockpit	547
5.5	Neue Diagrammtypen in Excel 2016	557
5.5.1	Wasserfalldiagramm	557
5.5.2	Treemap	558
5.5.3	Sunburst	559
5.5.4	Histogramm	560
5.5.5	Pareto	561
5.5.6	Kastengrafik (Boxplot)	561
5.6	Präsentieren mit PowerPoint	563
5.6.1	CI-Vorlage vorbereiten	563
5.6.2	Von Excel zu PowerPoint	564

6	VBA-Makroprogrammierung	571
6.1	Controller – Programmierer?	571
6.1.1	Training und Selbststudium	572
6.1.2	Entwicklertools	572
6.1.3	Excel-Praxis: Projektbericht	572
6.2	Makrorecorder	573
6.2.1	Funktionsweise	573
6.2.2	Excel-Praxis: Projektbericht erstellen und aufzeichnen	574
6.3	Visual Basic-Editor	576
6.3.1	VBA-Editor aktivieren	576
6.3.2	Oberfläche	576
6.3.3	Codieretechniken	577
6.3.4	Fehler und Entwurfsmodus	577
6.4	Makro starten	577
6.4.1	Makros aktivieren	577
6.4.2	Excel-Praxis: Makroaufrufschaltfläche für Projektberichtsmakro	577
6.5	Makros editieren	578
6.5.1	Makrocode überprüfen	578
6.5.2	Excel-Praxis: Aufgezeichnetes Makro nachbearbeiten	578
6.5.3	Makromappe speichern	581
6.6	UserForms für mehr Dialog	581
6.6.1	Eingabemasken gestalten	581
6.6.2	Excel-Praxis: Projektleiterauswahl	582
6.7	Dateien versenden über Outlook	585
6.7.1	Mailversand automatisieren	585
6.7.2	Excel-Praxis: Projektleiterbericht versenden	585
7	Tipps und Tricks	587
	Index	609

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, Ihnen unser erfolgreiches *Excel-Handbuch für Controller* als Neuauflage jetzt auch für Excel 2016 präsentieren zu dürfen. Selbstverständlich ist das Buch auch weiterhin für die Excel-Versionen 2010 und 2013 gültig. Auch in dieser Auflage haben wir gründlich recherchiert, was die neue Version zu bieten hat, haben unsere Tools und Beispiele überarbeitet, neue Themen aufbereitet und Praxisbeispiele aus Controlling und Reporting hinzugefügt. Aufgrund des durchweg positiven Feedbacks haben wir auch weiterhin auf die bewährte Verbindung von Controlling-Themen und Excel-Umsetzung gesetzt. Unser Buch ist damit mehr als nur eine Anleitung für Excel-Anwender.

Das Berufsbild des Controllers hat sich besonders in den letzten Jahren stark verändert. Obwohl die meisten Unternehmen ERP-Systeme und Controlling-Software aller Art einsetzen, werden viele Aufgaben in der Praxis mit Excel gelöst. Ob als Client für BI- oder ERP-Software, als Front-End relationaler oder multidimensionaler Datenbanken oder für unternehmensspezifische Tabellenmodelle – ohne Excel ist ein effektives und effizientes Finanzwesen und Controlling undenkbar.

Mit diesem Buch werden Sie Ihre Arbeit mit Excel im Finanzwesen und Controlling optimieren. Wir beschreiben alle wichtigen Controlling-Instrumente und zeigen, wie diese praxisbezogen mit Excel umgesetzt werden. Zu jedem Thema findet der Leser neben fachlicher Beschreibung eine klar strukturierte und sofort einsetzbare Lösung. Auch die Anbindung an ERP-Systeme (z. B. SAP) und externe Datenquellen wird ausführlich beschrieben, viele Lösungen aus den Bereichen Personalwesen und Projektmanagement machen das Buch besonders interessant für Controller aus diesen Bereichen.

Die Controlling-Instrumente sind nach der gebräuchlichen Differenzierung von strategischer und operativer Planung und Steuerung gegliedert. Ein eigenes Kapitel widmet sich dem Berichtswesen (Reporting), für das standardisierte Methoden und Werkzeuge vorgestellt werden. Wir haben natürlich Wert darauf gelegt, dass alle vorgestellten Themen fachlich und methodisch *state of the art* sind, beachten Sie aber, dass es vor allem für Kennzahlenberechnungen keine absolute Richtigkeit gibt.

Für die Lösungen verwenden wir Excel-Werkzeuge und -Techniken, die wir für den professionellen Einsatz besonders geeignet finden, zum Beispiel Matrixfunktionen, Pivot-Table-Berichte, dynamische Bereiche, Gültigkeitslisten, bedingte Formatierungen und Formularelemente, Tabellen und strukturierte Verweise. Einen großen Schwerpunkt bilden die

Integration externer Daten mit ODBC-Verknüpfungen und die Integration in die Office-Umgebung mit Access, Outlook und PowerPoint. Auch die immer stärker werdende Orientierung Richtung Business Intelligence sollte Raum bekommen. Mit PowerQuery und PowerPivot bietet Excel schon zwei großartige Tools für Self-Service-BI.

VBA-Makros kommen zum Einsatz, wenn es die Aufgabe erfordert, die meisten Tabellenmodelle sind aber ausschließlich über Kalkulationen und Verknüpfungen konstruiert. Kapitel 6 enthält eine Einweisung in die Grundlagen der VBA-Programmierung, zu vielen Themen stellen wir nützliche Makros vor.

Tipps und Tricks ...

... sind das Salz in der Suppe und unentbehrlich für den professionellen Einsatz von Excel im Controlling. Die besten Excel-Tipps finden Sie in diesem Buch. Da viele aber zu mehreren Themen passen, haben wir sie in Kapitel 7 ausgelagert. Ein Symbol im Text verweist auf den Tipp, hier zum Beispiel der Verweis auf Tipp Nr. 01-02:



Tipp 01-02: Vorlage für neue Tabellenblätter

Feedback

Wir freuen uns über Ihr Feedback. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir keinen Support zu den vorgestellten Beispiellösungen oder Makros leisten können. Und wenn Sie einen guten Tipp oder eine interessante Excel-Lösung für Controller haben, lassen Sie es uns wissen. Unter www.excellent-controlling.de finden Sie alle Informationen zu unseren Büchern, Excel-Tipps und Tools und natürlich die Termine für die besten Seminare zum Thema Excel im Controlling.

Beispiele und Tools zum Download

Alle Beispiele und Tools, die in diesem Buch vorgestellt werden, finden Sie auf den Internetseiten des Verlags zum Download:



<http://downloads.hanser.de>

Seminare

Wollen Sie die Autoren live erleben? Kommen Sie zu unseren Excel-Spezialseminaren, zum Beispiel zu „Excel für PowerUser“, „Excel im Controlling“ oder „Excel im Personalbereich“. Gerne beraten wir Sie auch zum Thema Inhouse-Seminare, bringen Sie sich und Ihre Mitarbeiter auf den neuesten Stand. Hier finden Sie alle Infos:

www.excellent-controlling.de/Seminare

Viel Spaß mit Ihrem Buch „Excel im Controlling“ und viel Erfolg wünschen Ihnen

Ihre Autoren

Ignatz Schels und Uwe Seidel

Die Autoren



Ignatz Schels ist Technik-Informatiker, Spezialist für Microsoft Office-Programme, VBA-Programmierer und zertifizierter Projekt-Fachmann (GPM/IPMA). Er leitet Seminare und Workshops mit Schwerpunkt Excel/Access im Controlling, Personal- und Projektmanagement. Sein Spezialgebiet ist die Optimierung von Unternehmensprozessen im ERP- und Microsoft-Office-Umfeld. Mit über 50 Fachbüchern, darunter einige Bestseller, ist er einer der erfolgreichsten IT-Autoren.

www.xing.com/profile/Ignatz_Schels

www.schels.de

www.excellent-controlling.de



Professor Dr. Uwe M. Seidel lehrt seit 2001 an der Fakultät Betriebswirtschaft der OTH Regensburg Rechnungswesen, Controlling und Projektmanagement. Er ist als Unternehmensberater auf diesen Gebieten und als freiberuflicher Trainer für die Controller Akademie AG und andere Fortbildungsinstitute tätig. Zudem leitet Dr. Seidel den AK Süd I des Internationalen Controllervereins (ICV). Er veröffentlichte mehrere Bücher und Beiträge zu Controlling-, Rechnungswesen- und Risikomanagement-Themen.

https://www.xing.com/profile/UweM_Seidel

www.oth-regensburg.de

www.excellent-controlling.de

TABELLE 3.1 Prozess des strategischen Managements

Prozessschritt	Inhalte
Strategische Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umweltanalyse ▪ Branchenanalyse ▪ Wettbewerberanalyse ▪ Unternehmensanalyse ▪ Kulturanalyse ▪ Analyse der Kundenstruktur Unterstützt durch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diverse Analysetechniken ▪ Workshop-Techniken
Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeitung einer Vision ▪ Erarbeitung einer Mission/eines Leitbilds ▪ Erarbeitung der Strategien für die oben genannten Ebenen Unterstützt durch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshop-Techniken
Strategieumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau einer strategiegerechten Organisation ▪ Zuweisung von Ressourcen ▪ Verknüpfung von Entschädigungs- und Anreizsystemen mit den strategiebezogenen Leistungszielen ▪ Entwicklung einer strategieförderlichen Arbeitsumgebung und Unternehmenskultur ▪ Ausübung der „Leadership“ Unterstützt durch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektmanagement ▪ Change Management ▪ Balanced Scorecard
Strategieüberwachung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überwachung der Prämissen ▪ Überwachung der Wirksamkeit ▪ Überwachung der Umsetzung Unterstützt durch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced Scorecard

3.1.1 Wettbewerberanalyse

3.1.1.1 Problemstellung

Um sich von den Wettbewerbern abheben zu können, benötigt das Unternehmen Informationen über die Strategie, das wahrscheinliche Verhalten der Wettbewerber und dessen Beeinflussbarkeit. Die systematische Informationsbeschaffung erfolgt mithilfe der Wettbewerberanalyse.

Handelt es sich um eine Branche mit einer großen Anzahl von Wettbewerbern, macht es aus Wirtschaftlichkeitsgründen gerade oft keinen Sinn, jeden einzelnen Konkurrenten zu analysieren. Hier sollten strategische Gruppen gebildet und diese analysiert werden.

3.1.1.2 Fachliche Beschreibung und Beispiele

Das Vorgehensmodell zur Wettbewerberanalyse sieht folgende Schritte vor:

Schritt 1: Ermittlung der Zielpräferenz

Für die Wettbewerber muss herausgefunden werden, ob diese primär qualitative oder quantitative Ziele verfolgen. Beispiele für Ziele sind:

- finanzielle Ziele (z. B. Return on Investment, Shareholder-Value)
- Marktziele (z. B. Gewinn von Marktanteilen, Ausbau des Markenimages)
- Ressourcenziele (z. B. Investitionen)

Schritt 2: Ermittlung der Annahmen, die hinter dem Verhalten stehen

Das Verhalten des Wettbewerbers kann von unterschiedlichen Annahmen bestimmt sein, die es zu ermitteln gilt. **Beispiele** für solche Annahmen sind:

- Wertvorstellungen (z. B. Wunsch nach Größe)
- branchentypische Annahmen (z. B. „Qualität geht über Preis“ bei Nahrungsmitteln)

Schritt 3: Analyse der Strategie

In einem dritten Schritt ist die Strategie des Wettbewerbers zu analysieren. **Beispiele** für mögliche Strategien der Wettbewerber sind:

- Ausrichtung einer Produkt-Service-Strategie auf ein gewisses Servicekonzept (z. B. Reaktionszeit bei Ausfall des EDV-Produkts innerhalb von 12 Stunden bundesweit),
- Ausrichtung einer Kundenstrategie auf bestimmte Kundengruppen (z. B. Apotheker) oder auf den Endbenutzer (z. B. Patient) direkt,
- Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment (z. B. Sportfachhandel),
- Ausrichtung der Strategie an der Produktionskapazität (z. B. Produktion von Massenartikeln aufgrund hoher Investitionen in Produktionsanlagen),
- Verfolgung einer Distributionspolitik (z. B. nur Fachhandel, nicht Großmärkte),
- Verfolgung von Wachstums- oder Größenzielen (z. B. IT-Branche vor Einbruch des Neuen Markts).

Schritt 4: Ermittlung der Stärken und Schwächen

Im letzten Schritt sind für den Wettbewerber dessen

- Ressourcen (welche Ressourcen stehen beim Konkurrenten im Hintergrund?),
- Fähigkeiten (was zeichnet den Konkurrenten besonders aus?),
- Stärken (wo wird der Konkurrent angreifen?) und
- Schwächen (wo ist der Konkurrent verwundbar?)

zu ermitteln. **Beispiele** sind:

- hohe Eigenkapitalausstattung (Bereitschaft für Preiskrieg),
- hohe Fluktuation von Führungskräften,
- gutes Markenimage,
- hoher Kostendruck,
- hoher Preisdruck aufgrund Investition in große Produktionskapazitäten,
- Produktion mit veralteten Technologien.



TIPP: Die Beschaffung von Daten über Wettbewerber bereitet im heutigen Internetzeitalter wesentlich weniger Mühe als die Selektion von wichtigen und unwichtigen Informationen. Aus diesem Grund sollte eine Bewertung der gesammelten Informationen in einem Führungskräfte-Workshop durchgeführt werden.

3.1.1.3 Excel-Praxis: Wettbewerberanalyse

Um eine aussagekräftige Wettbewerberanalyse mit Excel aufzubauen, brauchen Sie in erster Linie Informationen über Märkte, Unternehmen und im Detail die direkten Konkurrenten. Zahlen und Fakten erhalten Sie u. a. aus den offiziellen Publikationen (Presseerklärungen, Geschäftsbericht, Unternehmensbroschüre), eine wichtige Informationsquelle ist das Internet mit seinen direkten und indirekten Verweisen und Verlinkungen. Marktforschungsinstitute und Marktforschungsportale im Internet haben sich auf die Suche nach entsprechenden Daten spezialisiert.

www.marktforschung.de

www.globalintelligence.de

www.management-monitor.de

www.folden.de

www.hoppenstedt.de

Das Statistische Bundesamt liefert wichtige Vergleichszahlen und Indikatoren (*www.eds-destatis.de*).



Wettbewerbsanalyse.xlsx

Im Tabellenblatt *Wettbewerber* sind die Unternehmen aufgeführt, die im direkten Wettbewerb stehen. Diese Liste können Sie zur Erfassung der Zielpräferenzen und der Verhaltensannahmen nutzen. Für die Wettbewerbsanalyse ziehen Sie nur die ersten fünf Unternehmen in Betracht, erstellen Sie dazu ein Ranking in der ersten Spalte. Der Listenbereich (A1:F9) trägt den globalen Bereichsnamen *Wettbewerber*.

	A	B	C	D	E	F
1	Nr	Firma	Geschäftsbereich	Firmsitz	Anzahl Mitarbeiter	Internet
2	1	Bio Landbau AG	Biolebensmittel Einzelhandel	Amberg	250	www.biolandbau.com
3	2	Bio Generics AG	Biolebensmittel Großhandel	Regensburg	500	www.biogenerics.com
4	3	Fleischmann AG	Biolebensmittel Großhandel	Weiden	650	www.fleischmannbio.com
5	4	Gärtner & Söhne	Biolebensmittel Großhandel	Neumarkt	800	www.gaertnerbio.com
6	5	Sallermann KG	Molkerei, Biomilchprodukte	Weiden	300	www.sallermannbio.de
7	6	Bernhard & Braun GmbH	Bioobst und -gemüse	Regensburg	120	www.bernhardbraun.de
8	7	Gut & Gesund GmbH	Bioobst und -gemüse	Regensburg	500	www.gutundgesund.de
9	8	Frischware Discount	Biolebensmittel Großhandel	Amberg	400	www.frischware.com

BILD 3.1 Wettbewerberliste mit Ranking

Analyse der fünf wichtigsten Wettbewerber

Das Tabellenblatt *Wettbewerbsanalyse* enthält drei Auswertungsblöcke für diese Teilbereiche:

Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen
Marketing, Vertrieb, Kunden
Personal, Management, interne Prozesse

Die Wettbewerbernamen holen Sie mit einem SVERWEIS() aus der Liste. Entscheiden Sie sich für eine Neubewertung der Firmen, werden automatisch wieder die ersten fünf Unternehmen im Formular angezeigt:

D3: =SVERWEIS(1;Wettbewerber;2;0)
F3: =SVERWEIS(2;Wettbewerber;2;0)
H3: =SVERWEIS(3;Wettbewerber;2;0)
J3: =SVERWEIS(4;Wettbewerber;2;0)

		A	B	C	D	E	F	G
1	Wettbewerbsanalyse							
2	BioFrisch GmbH							
3				Gewichtung	Bio Landbau AG	Bio Generics AG		
4	Unternehmen, Produkte Dienstleistungen	Standort	2	3	6	2	4	
5		Qualität Sortiment	4	4	16	3	12	
6		Qualität Dienstleistungen	4	3	12	4	16	
7		Stabilität	3	4	12	4	12	
8		Rentabilität	4	2	8	3	12	
9		Shareholder-Value	3	2	6	3	9	
10		Innovationsfähigkeit	5	3	15	4	20	
11		Technischer Stand	5	4	20	5	25	
12		Kostenstruktur	3	5	15	3	9	

BILD 3.2 Verweis auf den ersten Wettbewerber in der Liste

Spalte A und B enthalten die Kategorien und die Unterkategorien, in Spalte C sind die Gewichtungen für die Bewertungskriterien eingetragen. Die farbige unterlegte Zellen dienen zur Eingabe der Bewertungen. Das Produkt aus Bewertung und Gewichtung berechnen Sie über eine einfache Formel, die das Ergebnis nur anzeigt, wenn ein Bewertungswert eingetragen ist:

E4: =WENN(D4;D4*C4;"")

1 Wettbewerbsanalyse															
2 BioFrisch GmbH															
		Gewichtung	Bio Landbau AG	Bio Generics AG	Fleischmann AG	Gärtner & Söhne	Sallermann KG	BioFrisch GmbH							
Unternehmen, Produkte Dienstleistungen	Standort	2	3	6	2	4	1	2	3	6	3	18	4	16	
	Qualität Dienstleistungen	4	4	16	3	12	2	8	2	8	2	32	4	48	
	Stabilität	3	4	12	4	12	3	9	1	3	1	12	3	36	
	Shareholder-Value	4	2	8	3	12	2	8	3	12	3	24	3	36	
	Innovationsfähigkeit	3	2	6	3	9	1	3	3	9	2	12	4	36	
	Technischer Stand	5	3	15	4	20	3	15	4	20	4	60	4	80	
	Kostenstruktur	5	4	20	5	25	2	10	5	25	5	100	5	125	
Gesamt			30		31		17		26		27		36		
16															
17															
Marketing, Vertrieb Kunden	Preis-Leistungs-Verhältnis	4	3	12	4	16	2	8	4	16	4	48	3	48	
	Vertriebsstrategien/kanäle	2	3	6	3	6	2	4	3	6	3	18	4	24	
	Marketing	3	4	12	3	9	3	9	3	9	3	36	4	36	
	Kundenservice	2	2	4	2	4	4	8	2	4	2	8	5	20	
	Reklamations-Management	4	2	8	3	12	3	12	4	16	4	32	4	48	
	Umsatz	4	2	8	3	12	3	12	1	4	1	8	4	48	
	Umsatz-Rentabilität	4	1	4	5	20	4	16	2	8	2	8	3	60	

BILD 3.3 Wettbewerbsanalyse mit Gewichtung und Bewertung

Damit der Benutzer bei den Bewertungen bzw. Gewichtungen nur Werte zwischen 1 und 5 einträgt, verwenden Sie eine Gültigkeitsprüfung:

Daten/Datentools/Datenüberprüfung

Tragen Sie unter *Zulassen Ganze Zahl zwischen 1 und 5* ein, vergessen Sie nicht, auf der Registerkarte *Fehlermeldung* eine entsprechende Meldung für Falscheingaben einzutragen. Wenn Sie dem Benutzer eine Eingabehilfe geben wollen, tragen Sie diese auf der Registerkarte *Eingabemeldung* ein.



Tip 15: Datenüberprüfung verhindert Überschreiben von Formeln

Gewichtung	Bio Landbau AG
2	3
4	16
4	12
4	8
4	6
5	3
5	15
5	4
	20

Datenüberprüfung ? x

Einstellungen | **Eingabemeldung** | **Fehlermeldung**

Gültigkeitskriterien

Zulassen: Ganze Zahl Leere Zellen ignorieren

Daten: zwischen

Minimum:

Maximum:

Änderungen auf alle Zellen mit den gleichen Einstellungen anwenden

BILD 3.4 Datenüberprüfung sichert die Eingabezellen

Grafische Auswertung

Für eine grafische Gegenüberstellung der Bewertungen werden die Summen der einzelnen Kriterien in ein weiteres Tabellenblatt verknüpft. Ein Balken- oder Säulendiagramm verdeutlicht den Unterschied zwischen dem eigenen Unternehmen und den Wettbewerbern. Markieren Sie dazu den Bereich inklusive der Rubrikenbeschriftung und der Legende (A3:G6).

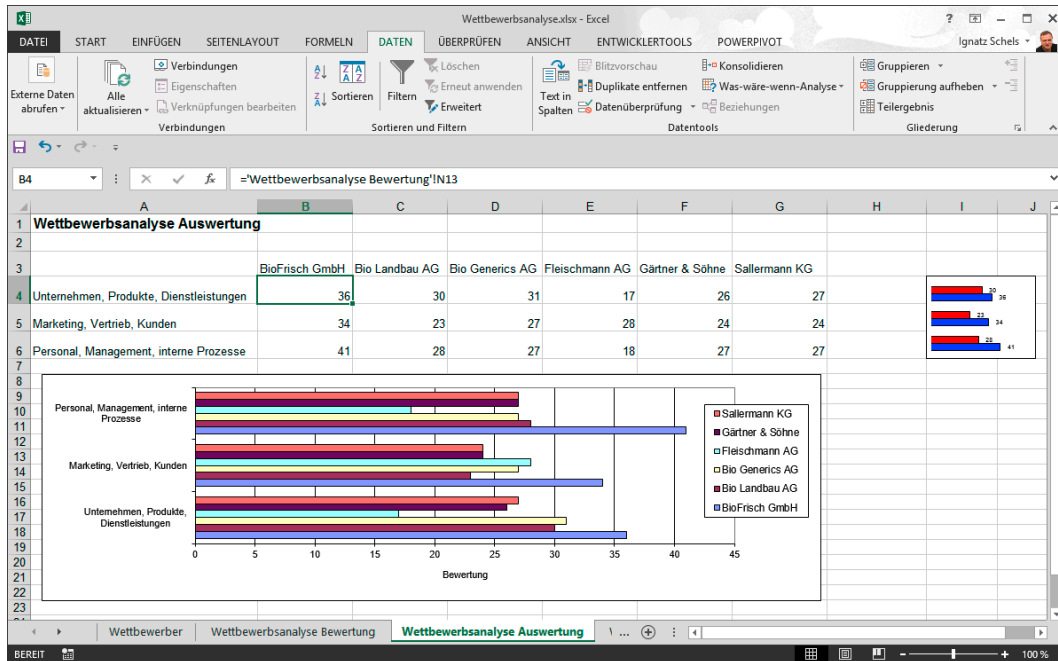


BILD 3.5 Unterschiede in den Bewertungen mittels Balkendiagramm visualisiert

Wesentlich aussagekräftiger ist die grafische Auswertung, wenn Sie für jeden Wettbewerber ein eigenes Diagramm erstellen. Markieren Sie dazu zuerst die Reihe mit den Bewertungspunkten Ihres Unternehmens und anschließend mit gedrückter **Strg**-Taste die Punkte des ersten Wettbewerbers. Erstellen Sie ein Balkendiagramm und entfernen Sie alle Elemente außer den beiden Datenreihen. Weisen Sie den Balken die Werte als Beschriftung zu. Das erste Diagrammobjekt kopieren Sie mit gedrückter **Strg**-Taste, verschieben Sie die blaue Farbmarkierung, die auf die Datenverknüpfung verweist, einfach mit dem Mauszeiger auf die nächste Reihe.

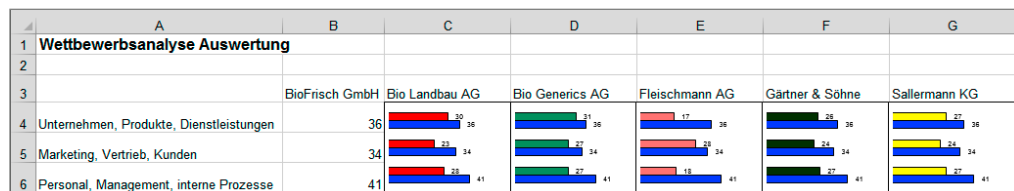


BILD 3.6 Für jeden Wettbewerber ein eigenes Diagramm

3.1.2 Portfolioanalyse

3.1.2.1 Problemstellung

Unternehmen stehen vor dem Problem, ein Produkt/Markt-Programm zu definieren, das ausgewogen auf die zukünftigen Chancen und Risiken ausgelegt ist. Dazu ist eine **Analyse der strategischen Positionierung** erforderlich. Dahinter steht die Notwendigkeit, dass geschäftliches Handeln in unterschiedlichen Wettbewerbssituationen bzw. unterschiedlichen Märkten auch unterschiedliche strategische Herangehensweisen erfordert. Dabei bezieht sich die strategische Positionierung nicht zwangsläufig nur auf ein einzelnes Produkt.

Es wird das Ziel verfolgt, ein **strategisches Geschäftsfeld (SGF)**, das ein Produkt, eine Produktgruppe, ein Unternehmensbereich oder ein ganzes Unternehmen sein kann, nicht isoliert zu betrachten, sondern eine ganzheitliche Planung aller SGF zu verfolgen, die dem Grundsatz der Ausgewogenheit folgt. SGF müssen sich nicht mit der Organisationsstruktur des Unternehmens decken. Charakteristisch für sie sind eigene Märkte und Wettbewerber.

Hierzu bedienen sich Unternehmen seit den 1970er-Jahren der Portfolioanalyse, die zu einem der wichtigsten Instrumente des strategischen Managements zählt. Die Portfolio-technik unterstützt bei der

- Visualisierung der Ergebnisse der strategischen Analyse,
- Darstellung und Charakterisierung strategischer Alternativen,
- Darstellung der strategischen Stoßrichtungen,
- der zeitlichen Veränderung der Markt- und Wettbewerbssituation.

Der Portfolioansatz selbst geht auf finanzwirtschaftliche Überlegungen zurück. Es werden bestimmte Kriterien (z. B. Erwartungswert und die Standardabweichung der Kapitalrendite) bewertet, um ein Wertpapierbündel (Portefeuille) zusammenzustellen, das eine optimale Verzinsung des börsenmäßig investierten Kapitals erwirtschaften sollte (**Portfolio Selection**).

3.1.2.2 Fachliche Beschreibung und Beispiele

Gegenstand der Portfoliotechnik ist eine zweidimensionale Darstellung in Matrixform, die sog. **Portfoliomatrix**, in der zwei Bewertungskriterien abgetragen werden. Auf der einen Achse wird eine durch das Unternehmen selbst beeinflussbare Größe (z. B. Marktanteil), auf der zweiten Achse eine nicht beeinflussbare externe Größe (z. B. Marktwachstum) abgebildet.

Die beiden bekanntesten **Portfoliomodelle** wurden von zwei renommierten Strategieberatungsunternehmen erarbeitet:

TABELLE 3.2 Kriterien der Portfoliomodelle

Portfoliomodell	Kriterium 1	Kriterium 2
Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio (Boston Consulting Group)	Marktwachstum	relativer Marktanteil
Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey)	Marktattraktivität	relative Wettbewerbsposition

Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio

Die nachfolgende Abbildung zeigt die **Portfoliomatrix** der Boston Consulting Group:

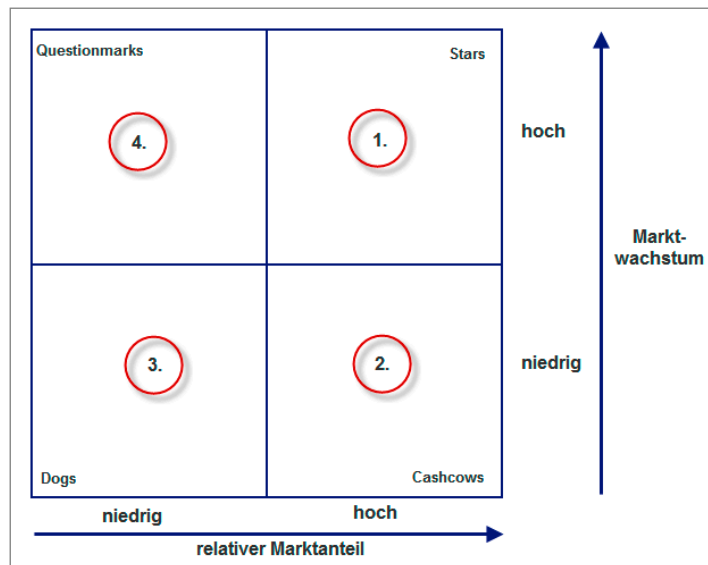


BILD 3.7 Portfoliomatrix nach Boston Consulting Group



TIPP: Das **Marktwachstum** bildet die Markt Komponente ab. Das Marktwachstum ist in den unterschiedlichen Phasen des Produktlebenszyklus unterschiedlich hoch. So können in stark wachsenden Märkten besser Marktanteile gewonnen werden als in stagnierenden Märkten.

Wichtig ist ferner, dass nicht der absolute Marktanteil, sondern der **relative Marktanteil** im Portfolio abgetragen wird. Es handelt sich dabei um denjenigen Marktanteil, der relativ zum bedeutendsten Wettbewerber gemessen wird. Es wird davon ausgegangen, dass ein großer Marktanteil – entsprechend der Erfahrungskurventheorie – Potenzial für eine günstige Kostenposition und damit für eine Kostenführerschaft bietet.

Die einzelnen **Quadranten (Felder) des Portfolios** zeigen die unterschiedlichen strategischen Positionierungen, für die verschiedene Strategien zu erarbeiten sind.

- **Stars (Sterne)** sind charakterisiert durch ein hohes Marktwachstum und einen hohen relativen Marktanteil. Um den relativen Marktanteil zu verbessern oder zu halten, muss in diese Geschäftsfelder investiert werden. Sie sind zu fördern.
- **Cashcows (Cash-Kühe)** sind charakterisiert durch einen hohen relativen Marktanteil und ein geringes Marktwachstum. Die Märkte mit niedrigem Wachstum sind regelmäßig gereift und sollten abgeschöpft werden, bevor eine Rückzugsstrategie angegangen wird.
- **Poor Dogs (Arme Hunde)** sind charakterisiert durch einen niedrigen relativen Marktanteil und ein niedriges Marktwachstum. Wachstumsperspektiven sind regelmäßig nicht

vorhanden und die Position gegenüber dem Mitbewerber ist negativ. Aus diesen Märkten sollte sich das Unternehmen besser zurückziehen.

- **Questionmarks (Fragezeichen)** sind charakterisiert durch einen niedrigen relativen Marktanteil und ein hohes Marktwachstum. Die in der Zukunft erreichbare Position ist ungewiss. Einerseits kann ein Ausbau der Marktposition durch eine konsequente Wachstumsstrategie erreicht werden, andererseits kann auch der Rückzug empfehlenswert sein, falls die Risiken für die erforderlichen Investitionen als zu groß und die Erfolgsaussichten als zu gering eingestuft werden. Die Beurteilung dieses Felds des Portfolios ist sehr schwierig und erfordert umfangreiche Analysen.

Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey)

Die nachfolgende Abbildung zeigt die **Portfoliomatrix** von McKinsey:

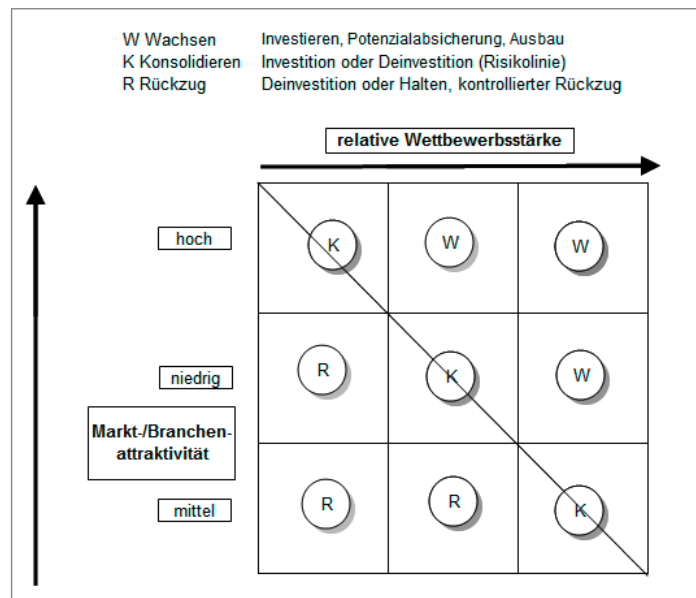


BILD 3.8 Portfoliomatrix nach McKinsey

Anders als die 4-Felder-Portfoliomatrix der Boston Consulting Group (BCG) ist die Portfoliomatrix von McKinsey in **neun Quadranten** unterteilt (3 × 3). Es existiert keine Bezeichnung der neun Felder verglichen mit den vier plakativen Bezeichnungen des BCG-Portfolios. Die Bewertung der beiden Kriterien „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsstärke“ erfolgt anhand einer dreistufigen Skala „gering – mittel – hoch“ unter Berücksichtigung folgender Kriterien (Auszug):

1. Marktattraktivität

- Marktgröße
- Marktwachstum
- Branchenrentabilität
- Umweltbedingungen (z. B. Inflation, Konjunkturzyklen)

2. Wettbewerbsstärke

- Wettbewerbsposition (im Hinblick auf Qualität, Technologie, Produktion)
- Umsatzrentabilität

Entsprechend des BCG-Ansatzes werden für die Felder des McKinsey-Portfolios folgende **Normstrategien** vorgeschlagen: Ernten bzw. selektiver Rückzug, Halten bzw. selektives Vorgehen/Konsolidieren, Ausbauen/Wachstum.

Vorgehensmodell

Die nachfolgenden Schritte sind erforderlich, um ein Portfolio zu erstellen:

1. Definition der SGF unter Maßgabe einer strikten Trennung von Markt/Kunden und Wettbewerbern
2. Identifikation des bedeutendsten Wettbewerbers je SGF
3. Ermittlung der Marktanteile (absolut und relativ) je SGF
4. Ermittlung des Marktwachstums (durchschnittlich über einen Planungszeitraum von z. B. fünf Jahren) je SGF
5. Ermittlung finanzieller Kennzahlen (z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn, Cashflow) je SGF
6. Platzierung des SGF in der Portfoliomatrix
7. Visualisierung der Bedeutung des SGF mittels Kreis (Durchmesser abhängig von Höhe des Umsatzes, Deckungsbeitrags, Gewinns)
8. Interpretation der Portfoliomatrix gemäß Beschreibung der einzelnen Felder
9. Erarbeitung von Strategien zur strategischen Positionierung des SGF

3.1.2.3 Excel-Praxis: Portfoliodiagramm



Produktportfolio.xlsx

Das Beispiel enthält eine Produktübersicht mit Umsatz, Wachstum in % und Marktanteilen. Erstellen Sie ein Portfoliodiagramm mit den Marktanteilen in der Rubrikenachse, zeigen Sie das Wachstum auf der Größenachse und definieren Sie das Volumen der einzelnen „Blasen“ über den Umsatz.

	A	B	C	D
1	Portfolioanalyse			
2	Costcenter Medium-Markt Weilheim			
3				
4				
5		Geschäftsjahr 2015		
6	Produkt	Umsatz in Mio €	Wachstum in %	Marktanteil
7	AccuShore Notebooks	150,4	-12%	10%
8	DecWare Notebooks	110,3	13%	4%
9	AccuShore Desktop	89,2	6%	21%
10	DecWare Desktop	66,4	-10%	5%
11	HPC Printer	41,8	15%	20%
12	HPC Scanner	21,5	5%	15%
13	AccuShore Printer	320,8	21%	30%

BILD 3.9 Daten für die grafische Portfolioanalyse

Markieren Sie die Daten im Bereich B7:D13 und erstellen Sie mit *Einfügen/Diagramme/Andere Diagramme* ein Blasendiagramm. Unter *Diagrammtools/Entwurf* finden Sie in der Gruppe *Daten* die Option *Daten auswählen*. Definieren Sie die Zuordnungen neu:

Datenquelle auswählen

Diagrammdatenbereich:

Der Datumsbereich ist zu komplex, um angezeigt zu werden. Wenn ein neuer Bereich ausgewählt wird, werden alle Reihen im Bereich 'Reihe' ersetzt.

Zeile/Spalte wechseln

Legendeneinträge (Reihen)

Hinzufügen Bearbeiten Entfernen

Datenreihen1

Ausgeblendete und leere Zellen

Horizontale Achsenbeschriftungen (Rubrik)

Bearbeiten

10%
4%
21%
5%
20%

Datenreihe bearbeiten

Reihenname: Bereich auswählen

Werte der Reihe X: = Produktportfolio!\$D\$7:\$D\$13 = 10%; 4%; 21%; ...

Werte der Reihe Y: = Produktportfolio!\$C\$7:\$C\$13 = -12%; 13%; 6%; ...

Reihenblatgröße: = Produktportfolio!\$B\$7:\$B\$13 = 150,4; 110,3; ...

OK Abbrechen

BILD 3.10 Daten neu definieren für das Blasendiagramm



In Excel 2016 finden Sie den Diagrammtyp *Portfolio* in der Gruppe der Punkte-Diagramme. Markieren Sie das Diagramm und klicken Sie auf das Pluszeichen rechts am Objekt. Wählen Sie *Achsen/Weitere Optionen*. Setzen Sie den Schnittpunkt der vertikalen Achse auf 0,15 und entfernen Sie alle Teilstriche. Die Teilstrichbeschriftungen setzen Sie jeweils *Tief*. Die Achsenbeschriftungen und den Diagrammtitel weisen Sie aus *Datenbeschriftungen* zu.

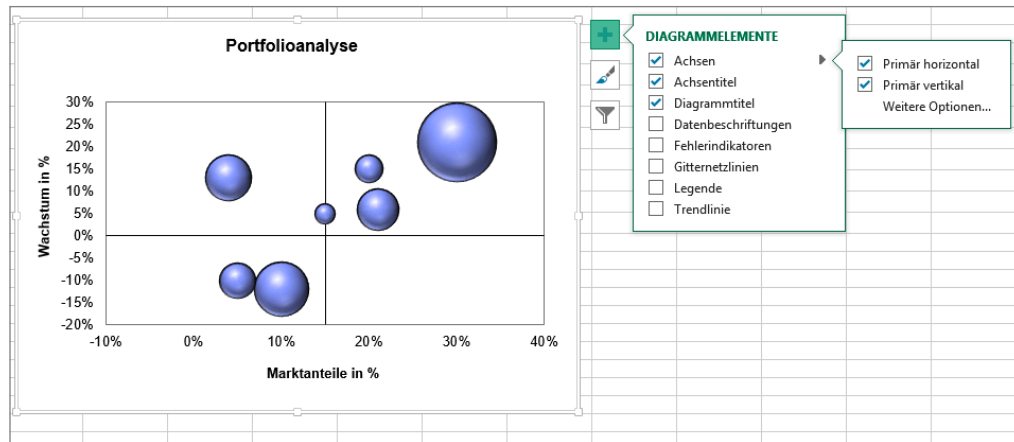


BILD 3.11 Das Portfoliodiagramm mit Marktanteilen und Wachstum in %

Datenpunktbeschriftungen einfügen

Markieren Sie die Datenreihe mit der rechten Maustaste und weisen Sie ihr die Datenbeschriftungen zu. Markieren Sie anschließend diese Beschriftungen und wählen Sie *Datenbeschriftungen formatieren*. In den Beschriftungsoptionen können Sie unter *Wert* aus *Zellen* die Beschriftungen der einzelnen Datenpunkte bestimmen, markieren Sie dazu den Bereich mit den Produktnamen (A7:A13). Deaktivieren Sie die Option für den Y-Wert.

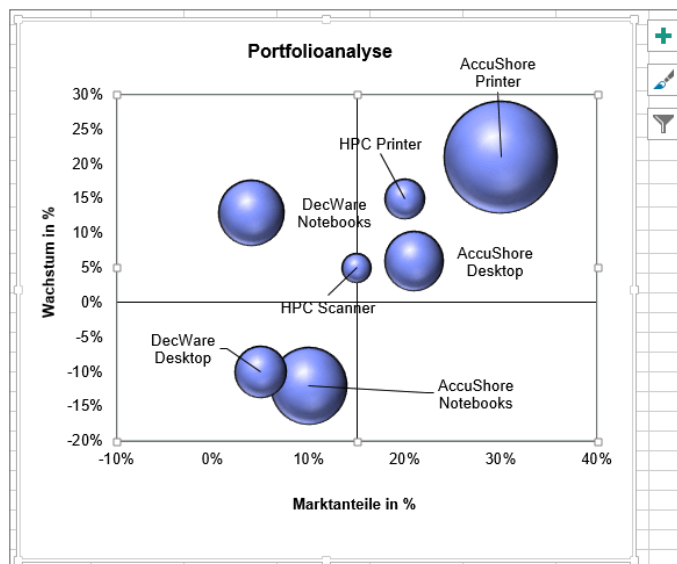


BILD 3.12 Portfoliodiagramm mit Punktbeschriftungen



In Excel 2010 wählen Sie *Diagrammtools/Layout*, Gruppe *Aktuelle Auswahl*. Hier finden Sie alle Elemente des Diagramms. Für die Beschriftung der Datenpunkte lässt sich nur eine der Wertespalten verwenden, das Blasendiagramm bietet nicht die Möglichkeit, die Produkt-

namen aus der ersten Spalte zuzuweisen. Sie können die Beschriftung aber einfügen, das Beschriftungselement im Diagramm markieren und jeden Datenpunkt einzeln durch nochmaliges Markieren aktivieren, den Textinhalt ändern und neu positionieren.



Tipp 16: Makro beschriftet Datenreihen individuell

3.1.3 SWOT-Analyse

3.1.3.1 Problemstellung

Die isolierte Betrachtung von Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) (unternehmensinterne Sicht) sowie Chancen (Opportunities) und Risiken (Treats) (unternehmens-externe Sicht) ist wenig sinnvoll. Aus diesem Grund müssen beide Perspektiven miteinander kombiniert werden. Auf diese Weise können strategische Optionen erarbeitet werden.

Problem	Bewertung als	
	positiv	negativ
Istzustand mit Ursachenanalyse (gegenwartsbezogen; intern)	Strengths (Stärken => sichern)	Weaknesses (Schwächen => beseitigen)
Potenzial (zukunftsbezogen; extern)	Opportunities (Chancen => nutzen)	Threads (Gefahren => vermeiden)

BILD 3.13 Zielsetzungen der SWOT-Analyse

3.1.3.2 Fachliche Beschreibung und Beispiele

Das Vorgehensmodell zur SWOT-Analyse sieht folgende Schritte vor:

Schritt 1: Auflistung der Stärken und Schwächen des Unternehmens

Die wichtigsten (internen) Stärken und Schwächen werden der nachstehend beschriebenen Stärken-Schwächen-Analyse (siehe 3.1.4) entnommen und in die SWOT-Matrix übertragen.

Schritt 2: Auflistung der Chancen und Gefahren des Unternehmens (3.1.5)

Die wichtigsten (externen) Chancen und Gefahren werden dem nachstehend beschriebenen Chancen-Gefahren-Profil der Umweltanalyse (siehe 3.1.5) entnommen und ebenfalls in die SWOT-Matrix übertragen.

Schritt 3: Konkretisierung der gelisteten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Es ist nicht ausreichend, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken lediglich aufzulisten. Es besteht dabei die Gefahr der Pauschalierung und Generalisierung; die Formulierungen wirken abstrakt. Daher wird dringend empfohlen, für jede identifizierte Stärke, Schwäche und Chance sowie für jedes Risiko zunächst ein Argument (A) zu finden, dann hierfür eine Begründung (B) anzuführen und abschließend ein Beispiel (B) zu nennen (ABB-Schema).

Schritt 4: Maßnahmenorientierung

Da es nicht das Ziel der SWOT-Analyse ist, nur Fakten zu einem Zeitpunkt konkretisiert aufzulisten, sollten anschließend unbedingt Maßnahmen (M) abgeleitet werden. Hierdurch wird der Steuerungsgedanke unterstützt. Das ABB-Schema wird somit zum ABBM-Schema erweitert.

Das nachfolgende **Beispiel** zeigt die Konkretisierung und Maßnahmenorientierung:

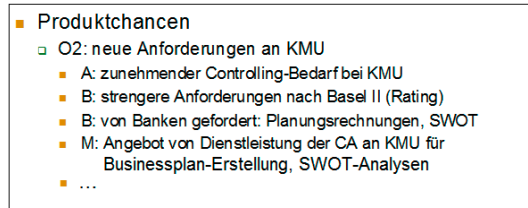


BILD 3.14 ABBM-Schema für eine Chance O2

In den beiden folgenden Abschnitten werden die beiden Teile der SWOT-Analyse

- Stärken-Schwächen-Analyse,
- Umweltanalyse (Chancen-Risiken-Analyse)

fachlich beschrieben und mit Excel-Beispielen unterlegt.

3.1.4 Stärken-Schwächen-Analyse

3.1.4.1 Problemstellung

Aufgrund einer fehlenden Unternehmensanalyse sind zahlreiche Unternehmen nicht in der Lage, ihre eigenen Ressourcen, Fähigkeiten, Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) zu identifizieren und dabei Kompetenzen herauszuarbeiten, die von den Wettbewerbern nicht ohne Weiteres kopiert werden können. Dabei sind mehrere Faktoren zu untersuchen (Analysebereiche), zu denen jeweils umfangreiche Fragestellungen bzw. zu untersuchende Aspekte genannt werden:

- Strategie- und Planungssicht,
- Markt- und Kundensicht,
- Beschaffungs-, Produktions- und Technologiesicht,
- Finanzsicht,

Index

A

ABC-Analyse 436
Absatzplanung 144
Absatz-/Umsatzberichte 462
Abschreibungen 125
Access 280, 411, 592
– UNION-Abfrage 461
Add-In 359
Alter berechnen 411
Altersstrukturanalyse 410
Ampelfunktion 291
Analyse-Funktionen 589
Arbeitsanfallanalyse 415
Arbeitsmappen 28
Arbeitsmappenvorlage 26
Arbeitszeit-/Stundenerfassung
420

B

Balanced Scorecard 287, 451
Balanced Scorecard-Cockpit 294
Barbara Minto 497
Basel II 251
Basisfunktionen 37
Bedingte Formatierung 34, 216,
598
– Feiertage 401
– Wochenendtage 401
Bereichsnamen 57, 589
– Formeln in 60
Berichtswesen 229, 455
Betriebsabrechnungsbogen 301
Betriebsstatistik 446
Bilanzanalyse 346, 361
Bilanzkennzahlen 364
Bildkopien 595
Bonität 253
Botschaft 510
Break-even-Analyse 311
Budgetierung 93, 142
Bundesländer, Feiertage für 50

Business Intelligence 12
Businessplan 119

C

Cashflow 186, 260
– Rechnung 375
Cash Flow Return on Investment
366
Cash Value Added 271
Chancen-Gefahren-Profil 114
CI-Design 23f.
CI-Vorschriften 21
Cloud 7
Cockpit-Charts 555
Controlling 1
Corporate Identity 22, 563
Cosinus 525
Cubeware 13

D

Darlehensrechner 388
Data-Warehouse 8
Datenbanken 10
Datenimport 461
Datenreihen, dynamische 552
Datenschnitte 66, 85
Datenüberprüfung 592, 598
Datenüberprüfungslisten
dynamisch 593
Datumsformat 47
Datum, Tipps 597
Deckungsbeitrag 147
Deckungsbeitragsrechnung 86,
316
– mehrstufig 320
Designfarben 24
Designschriftarten 25
Deyhle 2
Diagramm 516
– Balkendiagramm 504

– Benchmark 523
– Farbmarkierungen 517
– Grafikobjekte 520
– Häufigkeitsvergleich 505
– Korrelationsvergleich 505
– Kreisdiagramme 502
– Legende, flexibel 519
– Portfolio 502
– Punktediagramm 525
– Säulen oder Linien 504
– Spezialdiagramme 523
– Tachometer 524
– Wasserfall 527
Diagrammformen 502
Diagrammobjekt 525
Dienstplan 180
Dynamische Bereiche 589

E

Earned Value-Analyse 431
easy Rating 262
EBIT 203, 259
EBITDA 203, 259
Economic Value Added 260, 269
Einsatzmittelplanung 211
Einsatzplanung 180
Entgeltabrechnung 404
Erlöse und Kosten 299
Ernst & Young 262
Excel
– Add-ins 12
– Praxis 21
– Updates 4
– Versionen 4
– Versionsvergleich 4
– Zeitrechnung 53
– zu Outlook 585
– zu PowerPoint 564
Excel-Kalender 47
Expressivität 493
Externe Datenquellen 76

F

Farbsummen 605
 Feiertage 49
 Filterwert 390
 Finanzcockpit 477
 Finanzen und Liquidität 346
 Finanzierung 383
 Finanz- und Liquiditätsplanung 195
 Fitch Ratings 253
 Forecast 157, 551
 Formelanzeige 32
 Formeln 30
 Formelüberwachung 32
 Formularelemente 88
 Free Cashflow 259
 Füllkästchen 588
 Funktion 30, 36
 – BEREICH.VERSCHIEBEN() 589
 – DATEDIF() 412
 – Datenreihe() 516
 – Datumsfunktionen 48
 – DBANZAHL2() 179
 – Finanzmathematische 385
 – FINDEN() 45
 – IKV() 188
 – INDEX() 38, 590
 – ISTFEHLER() 44
 – LINKS(), RECHTS(), TEIL() 45
 – Logikfunktionen 42
 – Matrixfunktion 406
 – MINV() 192
 – MMULT() 192
 – SUMME() 588
 – SUMMEWENN() 43
 – SVERWEIS() 38
 – Textfunktionen 45
 – VERGLEICH() 38
 – WENN() 42, 591
 – WENNFehler() 44
 – WIEDERHOLEN() 522
 – ZÄHLENWENN() 43
 Funktionsgrafik 535

G

GANTT-Charts 212
 Gauß 49
 Gaußsche Osterformel 49
 Gemeinkostenwertanalyse 305
 Gene Zelazny 502
 Geschäftsbericht 508
 Geschäftsdiagramm, Geschichte 492
 Gewinn- und Verlustrechnung 363
 Gliederungsebenen 403
 Gliederungssymbole 596
 Grafikmüll 500

H

HCI-Bogen 285
 Hichert 505
 Histogramm 412
 Human Capital Index 283

I

IAS/IFRS 349
 IBM 13
 Industrieminuten 56
 Informationsdichte 511
 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung 192
 International Group of Controlling 3
 Interne Zinsfußmethode 188, 339
 Investitionen 125, 188, 335
 Investitionsplanung 184
 Investitionsrechnung 340
 Investitionsrisiko 344
 IT-Controlling 449

J

Jedox 13

K

Kalender 47
 – mit Feiertagen 51
 Kalenderwoche 48
 Kamera 297, 518, 545
 Kapazitätsplanung 222
 Kapitalflussrechnung 201, 380
 Kennwortschutz 601
 Kennzahlen
 – Cashflow 380
 – Dupont ROI 369
 Kennzahlencockpit 542
 Kennzahlenfunktion 295
 Kennzahlenrechner 357
 Kennzahlensammlung 351
 KLR-Verrechnungsmodell 143
 Konsolidieren 447
 Kostenanalyse 452
 Kostenartenrechnung 40, 300
 Kostenplanung 190
 Kostenrechnung
 – Äquivalenzziffernkalkulation 303
 – Divisionskalkulation 302
 – Zuschlagskalkulation 304
 Kostenstellen 192
 Kostenstellenbericht 465
 Kostenstellenrechnung 300
 Kostenträgerrechnung 301
 Kostentrendanalyse 427

Kosten- und Leistungsrechnung 299
 Kundenzufriedenheitsanalyse 332

L

Landkarte 545
 Leasing 393
 Leasingrechner 396
 Leverage-Effekt 391
 Lieferantenbewertung 440
 Liquiditätsplanung 128, 207
 Lohnabrechnung 406f.
 – Mandanten 407
 Lohn und Gehalt 167

M

Make or buy-Analyse 443
 Makro editieren 578
 Makroprogrammierung 571
 Makrorecorder 573
 Makrosicherheit 91
 Makro starten 577
 Management 1
 Managementberichte 507
 Matrixformeln 406
 Mehrfachoperation 225
 MIK 13
 Mitarbeiterdatenbank 175
 Mitarbeiter in Projekten 542
 Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung 275
 Monte Carlo-Simulation 242, 344
 Moody's 253

N

Namen 57
 Namens-Manager 59
 Negativzeiten 55
 Netzwerk Nordbayern 122

O

ODBC 282, 471
 ODBC und SQL 471
 ODBC-Verbindung 79
 Office 365 7
 OLAP 12
 OLE-Objekte 565
 Operative Instrumente 299
 Operative Planung 142
 Oracle 14
 Organigramm 212
 Outlook 52, 585

P

Personal 399
 Personalplanung 128
 – Kosten 167
 – Zugänge/Abgänge 179
 PivotChart 61, 74, 176
 – Alterspyramide 414
 Pivot-Layout 591
 PivotTable 61, 64, 163
 – Altersstrukturanalyse 414
 – Berechnete Elemente 71
 – Berechnete Felder 70
 – Datumsfelder 69
 – Drilldown 72
 PivotTable-Assistent 591
 Planbilanz 204
 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung 203
 Plan-Ist-Vergleich 157, 541, 547
 Plan-Kapitalflussrechnung 205
 Planung 93
 – Strategisch 93
 Portfolioanalyse 100
 Portfoliodiagramm 103
 PowerPoint 563
 PowerQuery
 – Abfragetools 83
 Präsentation 455, 508
 Prevero 13
 Produktplanung 154
 Produktportfolio 103
 Profit Center 327
 Projekt
 – Earned Value-Analyse 431
 – Meilenstein-Trendanalyse 434
 – Ressourcenzuordnung 422
 – Stundenerfassung 421
 – Termintrendanalysen 433
 – Zeit-Kosten-Trendanalyse 429
 Projektablaufplan 217
 Projektbericht 572, 574
 Projektcontrolling 425
 Projekte 420
 Projektkosten 227, 540
 Projektkostenplanung 225
 Projektmap 543
 Projektplanung 208
 Provisionen 39
 Pyramidenprinzip 497

R

Rating 251
 Rechnungsjournal 42
 Regressionsanalysen 165
 Reisekostenabrechnung 418
 Reporting 455
 Ressourcenplanung 211

Ressourcen- und Kapazitäts-
 planung 221
 Return on Investment 366
 Risikobewertung 236, 344
 Risikomanagement 229
 Risikosteuerung 234
 ROI-Baum 369

S

SAP 14, 175, 411, 465
 – Datentransfer 470
 – VBA-Makro 605
 Schaltfläche 577
 Seminarbeurteilungsbogen 89
 Shareholder Value 263, 268
 SharePoint 15
 Shortcuts 28
 Sinus 525
 SMART 134
 Solver 374
 Sparkline-Tools 531
 Spezialfilter 423
 SQL 471
 Stakeholder 221
 Standard & Poors 253
 Stärken-Schwächen-Analyse 107
 Startordner 587
 Statistikwerkzeuge 165
 Statistische Kennzahlen 467
 Steuerung 229
 Störungen 494
 Strukturierte Verweise 83, 85
 Strukturkosten 324
 Strukturplanung 209
 Stundendifferenz 420
 SUCCESS 505
 Summen 588
 SWOT-Analyse 106
 Szenario-Manager 153

T

Tabellen 83
 Tachometerdiagramm 297
 Target Costing 243
 Tastenkombinationen 28
 Teilberechnung 32
 Teilergebnisse 390
 Terminplanung 211, 217
 Total Cost of Ownership 452
 Tuft, Edward R. 499

U

Umsatzplanung 144
 Umweltanalyse 113
 Unternehmensstrategien 116

Urlaubsdiagramme 403
 Urlaubs- und Abwesenheits-
 planung 399

V

VBA 9, 571
 – Datenreihen beschriften 592
 – Filterwert 603
 – Formularauswertung 311
 – Funktion ROI 375
 – Kalender 220
 – Leasingrechner 396
 – Mitarbeiterbefragung 281
 – Mussfelder in Formularen 601
 – PowerPoint-Präsentation 567
 – Risikoformular 238
 – Termine aus Outlook 52
 – UserForm 309, 581
 VBA-Makros 90
 Vertriebscontrolling 327, 330
 Vertriebskennzahlen 333
 Visual Basic-Editor 576
 Visualisierung, Grundlagen 499

W

Was-wäre-wenn-Analyse 225
 Weighted Average Cost of Capital 266
 Wettbewerberanalyse 94
 Wirtschaftliches Eigenkapital 360

X

XLSTART 587

Y

Year to date 160

Z

Zahlenformat benutzerdefiniert 47
 Zeitwerte summieren 55
 Zellbezüge 30
 Zielformulierung nach SMART 134
 Zielgewinnermittlung 249
 Zielkostenfindung 245
 Zielkostenmanagement 243
 Zielpräferenz 95
 Zielpräferenzmatrix 139
 Zielvereinbarung 132
 Zielwertsuche 373
 Zinsrechnungen 387
 Zoomen 28